



**Centro Universitário de Brasília  
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD**

## **CONTRIBUIÇÕES DA PSICODINÂMICA DO TRABALHO PARA A MELHORIA DA QVT NAS ORGANIZAÇÕES**

**Vanessa Ferraz Salerno Castilho Lima\***

### **RESUMO**

Alguns programas de qualidade de vida no trabalho não conseguem atingir os resultados esperados não por serem inoportunos ou dispor de ações mal elaboradas, mas porque ao retornar ao seu local de trabalho o servidor depara-se com os problemas diários com as chefias, pares e, principalmente, com a organização do trabalho. A psicodinâmica do trabalho visa atuar nas relações e formas de organização estabelecidas, formal e informalmente, no ambiente laboral. As contribuições da psicodinâmica do trabalho nos programas de qualidade de vida usualmente aplicados nas organizações são a temática central deste artigo. A abordagem ocorreu por meio de um estudo de caso realizado em uma equipe de um órgão público federal que se queixava de problemas relacionais e da organização do trabalho, os quais traziam sofrimento e vontade de deixar a equipe. Para embasar o estudo foi utilizado o Inventário de Trabalho e Riscos de Adoecimento (ITRA) e seus resultados nortearam os temas para a realização dos espaços de discussão, que proporcionaram um ambiente para se falar sobre a organização do trabalho, autonomia, relacionamentos interpessoais e liberdade de expressão. A partir da discussão sobre os temas, observou-se que o grupo foi construindo sua identidade e reorganizando o trabalho de forma que o ambiente laboral fosse propício a todos os servidores da equipe. Após três meses o comitê retornou a equipe e foi possível constatar, em suas falas e posturas, importantes melhorias na qualidade de vida de todos os servidores.

**Palavras-chave:** Qualidade de vida no trabalho. Psicodinâmica do trabalho. Organização do trabalho. Espaços de discussão.

---

\* Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão de Pessoas e Coaching, sob orientação do Prof. Dr<sup>a</sup>. Tatiane Regina Petrillo Pires de Araújo.

## 1 INTRODUÇÃO

A preocupação com a saúde e bem-estar do trabalhador tem sido constantemente citada dentro das Organizações. Existe uma cultura popular bastante difundida na qual se acredita que uma pessoa satisfeita com seu trabalho desempenha suas tarefas com mais qualidade e eficiência.

Diante dessa tendência, as empresas, em geral, adotaram práticas voltadas para a promoção da qualidade de vida no trabalho (QVT), elaborando e implementando ações que visam melhorar o dia a dia de seus empregados. Esses programas podem envolver massagens, palestras motivacionais, caminhadas, feiras de qualidade de vida, alimentação saudável, dia da beleza, orientações médicas entre outros.

Tais práticas, geralmente, são constituídas por iniciativas que retiram o trabalhador de seu espaço laboral diário, e até do convívio com sua chefia e seus pares, proporcionando momentos de descontração e aliviando temporariamente seu estresse. Todavia, ao retornar ao seu local de trabalho depara-se com todos os problemas de seu cotidiano. Espera-se que essas estratégias auxiliem para amenizar o estresse diário, no entanto, elas não resolvem as dificuldades existentes no espaço de trabalho, relativos à organização diária das atividades e às dificuldades vivenciadas no relacionamento com chefia e colegas, as quais podem desencadear uma queda no rendimento e, posteriormente, o adoecimento físico e mental do trabalhador.

Não essencialmente atrelado aos aspectos da qualidade de vida no trabalho, mas seguindo na mesma direção, em que o bem estar físico, cognitivo e afetivo dos indivíduos precisa ser considerado em seu ambiente laboral, estão os estudos da psicodinâmica do trabalho. Sua crença está em que a organização do trabalho é o principal fator de sofrimento psíquico dentro das empresas. De maneira que a forma como o trabalho é executado, a falta de autonomia e reconhecimento, a mecanização e repetição das tarefas, sobrecarga, o estilo de gestão, as relações com a chefia e demais colegas e os constantes ruídos na comunicação causam sofrimento ao trabalhador (DEJOURS, 1992).

O sofrimento psíquico vivenciado pela pessoa em seu espaço de trabalho reflete em todas as áreas de sua vida, no relacionamento familiar, com os amigos e, principalmente, em sua saúde física e mental. Caso o trabalhador não utilize estratégias efetivas de defesa para que o prazer supere o sofrimento vivenciado, isso pode levá-lo ao adoecimento com constantes e duradouras licenças médicas. Certamente, ocasionaria em perda direta da qualidade de vida no trabalho. Tal fato prejudica diretamente a família do trabalhador e indiretamente toda a sociedade, ao onerar os cofres públicos, ora pelo uso da rede de saúde, ora pelos afastamentos bancados pelo Instituto Nacional de Seguridade Social – INSS.

As intervenções propostas pela psicodinâmica do trabalho possibilitam aos sujeitos ampliarem suas interpretações sobre a organização do trabalho. É na discussão e elaboração sobre o assunto que existe uma análise mais precisa das condições de trabalho e uma melhor condição de propor ações adequadas com vistas a modificar a organização do trabalho, melhorando a qualidade de vida do trabalhador em seu ambiente laboral.

Algumas pesquisas vêm indicando que a contribuição da psicodinâmica do trabalho para aos programas de QVT tem sido uma parceria de sucesso. Em Brasília, a Doutora Ana Magnólia Mendes é Coordenadora do Laboratório de Psicodinâmica e Clínica do Trabalho na Universidade de Brasília, tendo desenvolvido diversos trabalhos e intervenções em espaços laborais de empresas públicas e privadas.

Realizar um estudo embasado nos conceitos centrais das teorias e métodos da psicodinâmica do trabalho torna-se interessante a medida que promove discussões para que as organizações analisem seu atuais programas de qualidade de vida, identificando estratégias que possam implementar novas ações que atuem, efetivamente, na melhoria do ambiente de trabalho e redução do sofrimento do trabalhador. O interesse em utilizar o referencial teórico da psicodinâmica do trabalho também deve-se ao fato de que apesar de ser uma abordagem recente no meio acadêmico, tem apresentado resultados e respostas aos conflitos do mundo do trabalho.

Diante do exposto, de que forma as ações propostas pela psicodinâmica do trabalho podem contribuir para a melhoria da qualidade de vida no trabalho de servidores lotados em um órgão público federal com sede no Distrito Federal?

O presente artigo tem como principal objetivo analisar a maneira como as contribuições da psicodinâmica do trabalho podem indicar a melhoria da qualidade

de vida do trabalhador em um órgão público federal, tratando das questões relativas à organização do trabalho, autonomia, reconhecimento, relacionamento interpessoal e o sentido do trabalho para as pessoas.

Para alcançar esse objetivo foi realizada uma revisão bibliográfica sobre os temas, qualidade de vida e psicodinâmica do trabalho, sendo traçado um breve percurso conceitual e histórico, definindo importantes conceitos e pressupostos dessas abordagens. Será relatada, também, uma pesquisa sobre o que é QVT segundo os servidores públicos federais de Brasília-DF. E com o objetivo de exemplificar esses conceitos teóricos, especialmente dos pressupostos da psicodinâmica, será relatado um estudo de caso realizado com uma equipe do serviço público federal.

O presente trabalho foi então estruturado nas seguintes seções: na seção dois apresenta-se o referencial teórico sobre qualidade de vida no trabalho e contribuições da psicodinâmica do trabalho; a seção três proporciona uma análise sobre a metodologia utilizada para o desenvolvimento do presente estudo; na seção quatro apresentam-se os resultados, quantitativos e qualitativos, do estudo de caso efetuado em uma equipe de trabalho e a implementação de intervenções realizadas em concordância com os conceitos da psicodinâmica do trabalho; e na quinta seção são empreendidas breves considerações sobre o estudo em sua totalidade.

## **2 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO**

Com o objetivo de embasar a pesquisa serão abordados estudos consolidados sobre a temática qualidade de vida no trabalho e psicodinâmica do trabalho. Para o primeiro grupo teórico: Ana Cristina Limongi-França e Mário César Ferreira. Será relatada, também, uma pesquisa empírica realizada com servidores públicos do Distrito Federal, a qual é bastante pertinente, pois o presente estudo foi feito a partir de um caso ocorrido em um órgão público federal junto a servidores de uma equipe. Essa pesquisa empírica está sendo acompanhada por Ferreira (2013) e já obteve alguns resultados empíricos devido ao grande número de entrevistados.

Para o segundo grupo teórico: Christophe Dejours, que foi o precursor dessa teoria. Serão citados alguns trabalhos, principalmente, os realizados por Ana Magnólia Mendes e parceiros, nos quais ela aborda a importância da mobilização

subjetiva para que as práticas dos programas de qualidade de vida no trabalho sejam mais efetivas na vida do trabalhador.

Na definição de Limongi-França (2013, p. 39), qualidade de vida no trabalho é um conjunto de ações que se propõem a mudar e melhorar a vida do sujeito nas organizações, mas, usualmente, são “pouco instrumentalizadas no sentido do olhar diferenciado e valorativo das pessoas como tal.”

Na opinião da autora, é preciso desenvolver uma cultura organizacional que viabilize a implementação de QVT, para isso tem que ser institucionalizado. Por isso ela propõe três níveis de aplicação e decisão nos quesitos para gerir um programa de qualidade de vida no trabalho, são eles: estratégico (visão, missão e valores), gerencial (capacitação, diagnóstico, metas e resultados) e operacional (produtos e serviços internos e contratados de QVT).

Apesar de ser um tema já bem conhecido e abordado dentro das organizações do setor privado, as práticas de qualidade de vida no trabalho ainda são embrionárias no setor público. Todavia, o desenvolvimento de programas de qualidade de vida no trabalho dentro das organizações, de ambos os setores, tem se tornado inevitável diante das rápidas e constantes transformações no âmbito do trabalho: “ritmo intenso das inovações tecnológicas na sociedade da informação, a diminuição do ciclo de vida dos produtos e os processos de produção que mudam em alta velocidade” (ALVES; FERREIRA; TOSTES, 2009, p. 320).

Esse contexto é corroborado por Ferreira (2013, p. 20), ao abordar que o mundo organizacional está vivenciando o paradoxo entre “o moderno e o jurássico”, tendo em vista que as novas tecnologias estruturam a operacionalização da maneira de se trabalhar. Contudo, a cultura das organizações, em geral, permanecem arcaicas, autoritárias e enquadram os trabalhadores em organogramas rígidos com tarefas bem definidas. Segundo o autor, essa “coabitação do moderno com o jurássico”, traz impactos negativos à saúde do sujeito, principalmente, à saúde mental, ou seja, nesse contexto os “males da alma assumem um protagonismo preocupante como território prevalente de agravos à saúde mental de trabalhadores”. (FERREIRA, 2013, p. 20-21)

Impactado por tal realidade, o mercado de trabalho contemporâneo almeja o desenvolvimento de novas habilidades do trabalhador, tais como, relacionamento interpessoal, flexibilidade para lidar com problemas simples e complexos, autono-

mia, maior responsabilidade, equipamentos de alta tecnologia, capacidade de atuar em diversos papéis simultaneamente, ou seja, está sendo criado um novo paradigma organizacional: “não basta garantir a qualidade final de produtos e serviços; é vital que ela venha acompanhada de qualidade de vida no trabalho, considerando os colaboradores”. (ALVES; FERREIRA; TOSTES, 2009, p. 320)

Na Universidade de Brasília (UNB) o Grupo de Estudos em Ergonomia Aplicada ao Setor Público (ErgoPublic) tem conduzido uma pesquisa empírica com o objetivo de conceituar o que é qualidade de vida no trabalho na visão dos servidores públicos federais brasileiros. Após obter um volume considerável de dados, o grupo de estudos organizou as respostas em três núcleos; então sob ótica dos servidores participantes existe QVT em uma organização quando ela funciona conciliando gestão humanizada, ambiente de trabalho saudável e desenvolvimento pessoal e profissional. (FERREIRA, 2013)

No inventário de QVT (IA\_QVT), instrumento utilizado para a coleta de dados, os pesquisados responderam à seguinte reflexão “Na minha opinião qualidade de vida no trabalho é...” Para Ferreira (2013, p. 36), uma das respostas mais marcantes foi “QVT é quando acordo...penso em vir trabalhar e o sorriso ainda continua no rosto.” Essa fala ressalta a importância da promoção de QVT no âmbito organizacional.

Portanto, a pesquisa realizada possibilitou responder empiricamente à questão sobre o que é qualidade de vida no trabalho na visão dos servidores públicos federais:

Qualidade de vida no trabalho expressa as vivências dos trabalhadores que são marcados por sentimentos de felicidade com o trabalho, de prazer com o tempo passado no trabalho e de experiências positivas relacionadas com a gestão humanizada, o ambiente de trabalho saudável e o desenvolvimento pessoal e profissional. (FERREIRA, 2013, p.34)

Diante da análise dos resultados da pesquisa, concluiu-se que para os respondentes “QVT não é ofurô corporativo”, pois suas reflexões sobre o tema não evocam em suas respostas ações tradicionalmente utilizadas pelos programas de qualidade de vida no trabalho (terapias orientais, aulas de dança, massagens, oficinas de relaxamento, feiras culturais, entre outras), ao invés disso, as respostas apontam para as vivências de prazer e sofrimento no trabalho: “Sentir-se parte da instituição e ser reconhecido por ela. Sentir-se feliz e útil com o realizado.” (FERREI-

RA, 2013, p. 28). Tais constatações indicam uma aproximação aos conceitos da psicodinâmica do trabalho.

## 2.1 Contribuições da psicodinâmica do trabalho

Na década de 1980 Christophe Dejours, médico francês com formação em Psicanálise e Psicossomática, desenvolveu na França uma abordagem científica nomeada de psicodinâmica do trabalho. Dejours (2004) tem pesquisado a vida psíquica no trabalho há mais de trinta anos, tendo como foco o sofrimento psíquico e as estratégias de enfrentamento utilizadas pelos trabalhadores para a superação e transformação do trabalho em fonte de prazer.

Christophe Dejours, nos anos 70 publicou diversos trabalhos sobre as relações entre trabalho e saúde, sendo um dos responsáveis pela edificação da escola da Psicologia do Trabalho. Na década de 1980, Dejours publicou na França o livro *A Loucura do Trabalho* (título com o qual foi publicado posteriormente no Brasil), que impactou fortemente as visões anteriores da Psicopatologia do Trabalho.

Segundo Dejours (1987, apud SELIGMANN-SILVA, 2011, p.15),

O sofrimento designa então, em uma primeira abordagem, o campo que separa a doença da saúde. Dentro de uma segunda acepção, o sofrimento designa um campo pouco restritivo. Ele é concebido como uma noção válida em Psicopatologia do Trabalho, mas certamente não transferível a outras disciplinas, notadamente à psicanálise. Entre o homem e a organização prescrita para a realização do trabalho, existe, às vezes, um espaço de liberdade que autoriza uma negociação, invenções e ações de modulação do modo operatório, isto é, uma invenção do operador sobre a própria organização do trabalho, para adaptá-la às suas necessidades, e mesmo para torná-la mais congruente com seu desejo. Logo que esta negociação é conduzida ao seu último limite, e que a relação homem-organização do trabalho fica bloqueada, começa o domínio do sofrimento e da luta contra o sofrimento.

Diante da conceituação de sofrimento fica explícito que a psicodinâmica do trabalho tem como objeto central a relação entre o sujeito e a organização do trabalho como determinante do sofrimento mental; e a liberdade do trabalhador como condição necessária à sua saúde psíquica. Para Dejours (1992), há aumento na carga psíquica do trabalho quando diminui-se a liberdade de organização do trabalho.

Na visão de Dejours (1992) essa abordagem possibilita uma compreensão contemporânea sobre a subjetividade do trabalho, trazendo um novo olhar nas ciências do trabalho, pois propõe a criação de espaços de discussão, nos quais os empregados podem expressar suas opiniões, seus sentimentos e as contradições do contexto de trabalho, que correspondem a maioria das causas geradoras de prazer e sofrimento.

Aguiar e Mendes (2013, p. 126) reconhecem que as ações presentes na maioria dos programas de qualidade de vida no trabalho são extremamente relevantes para a saúde e bem-estar geral do trabalhador, porém, elas não serão efetivas sem a “mobilização subjetiva” do sujeito. Torna-se árdua a implantação e manutenção da QVT ao ignorar “a relação indissociável sujeito-organização do trabalho.”

De acordo com a teoria da psicodinâmica do trabalho, QVT é a “mobilização subjetiva” que visa a vivência de “sofrimento criativo” e “prazer no trabalho”. “A mobilização subjetiva é composta por dimensões indissociáveis como a inteligência prática, o espaço de discussão, a cooperação e o reconhecimento.” O sofrimento criativo consiste na resignificação da organização do trabalho, que permite ao sujeito buscar estratégias de defesa eficazes para vivenciar o trabalho de modo mais prazeroso. O coletivo reorganiza o trabalho e estabelece formas mais saudáveis de viver e relacionar-se no ambiente laboral, porque trabalhar “implica viver junto”. (AGUIAR; MENDES, 2013, p.127)

Por isso, Aguiar e Mendes (2013) sustentam que o coletivo de trabalho deve construir estratégias de defesa objetivando a constituição de um ambiente de trabalho aonde haja solidariedade, confiança, espaço para fala e expressão pública das opiniões, sem julgamento do outro. Tais elementos propiciam a dinâmica do reconhecimento e o sujeito sente-se valorizado.

A psicodinâmica do trabalho tem como foco o coletivo de trabalho, não se propondo a tratar os problemas do indivíduo, mas sim de toda equipe. Por meio de escutas coletivas é feito o diagnóstico do sofrimento psíquico em função do trabalho, a partir disso são realizadas intervenções em toda a equipe, objetivando a construção de estratégias coletivas para enfrentamento dos desafios do trabalho prescrito, a fim de evitar o sofrimento e alcançar o prazer. (MENDES; MERLO, 2009)

Mendes e Merlo (2009, p. 143) afirmam que a contribuição mais importante da psicodinâmica do trabalho foi a de expor as possibilidades de agressão mental



decorrentes da organização do trabalho, apontando que isso ocorre também em ramos de atividade nos quais quase não há situações de insalubridade e periculosidade, permitindo a “identificação das consequências das organizações do trabalho sobre a saúde mental dos indivíduos e pensar em uma intervenção preventiva.”

Dessa forma, para a psicodinâmica, a saúde mental é resultado da maneira como os trabalhadores posicionam-se diante do sofrimento decorrente da opressão prescrita pelo modo como o trabalho é organizado. (MENDES; MERLO, 2009)

O espaço para fala e escuta é uma ferramenta fundamental da psicodinâmica para acessar as relações dinâmicas da organização do trabalho. Segundo Mendes e Merlo (2009), falar sobre o sofrimento é uma forma de reconhecê-lo e dar a ele um novo significado, que possibilita melhor compreensão sobre os problemas gerados pela organização do trabalho, permite traçar estratégias mais saudáveis de enfrentamento do sofrimento, fortalecendo as relações interpessoais e promovendo empatia entre os integrantes da equipe.

Para Aguiar e Mendes (2013, p. 125),

Qualidade de vida no trabalho é vivenciar prazer e sofrimento criativo, como produtos constitutivos da dinâmica de mobilização subjetiva frente à organização do trabalho. O prazer para a abordagem científica da psicodinâmica do trabalho não é uma relação direta, é construção intersubjetiva que integra o psíquico e o social de modo indissociável, no trabalhar, no fazer, na expressão da subjetividade, no coletivo de trabalho e nos modos como as relações de trabalho se constroem, produzindo um jogo de forças e dinâmica próprios aos contextos de trabalho.

Seligmann-Silva (2011) acredita que a psicodinâmica do trabalho tem como desafio superar a distância existente entre organização prescrita e organização real do trabalho, considerando os perigos que essa distância representa para a saúde, segurança e qualidade produtiva do trabalhador. Ou seja, a distância entre o que é esperado e como de fato se dá a organização do trabalho.

### 3 MÉTODO

As contribuições das intervenções da psicodinâmica do trabalho para a melhoria da qualidade de vida nas organizações brasileiras ainda é um tema pouco estudado e aplicado. Por esse motivo, será utilizada a pesquisa exploratória com o

intuito de desenvolver e esclarecer as ideias que contornam esse tema. O objetivo da pesquisa exploratória é dar uma visão geral sobre um evento definido, possuindo maior flexibilidade no planejamento, e, geralmente, abrange análise documental e bibliográfica, estudos de caso e entrevistas não estruturadas. (GIL, 1999)

Por outro lado, há características de um estudo descritivo, à medida que descreve um caso prático de um trabalho realizado com determinado grupo de um órgão público federal. Além disso, o presente estudo valeu-se de instrumento padronizado e validado para coleta de dados, o Inventário de Trabalho e Riscos de Adoecimento – ITRA. (GIL, 1999)

Realizou-se levantamento de dados qualitativos e quantitativos para diagnóstico. Os dados qualitativos foram obtidos por meio de entrevistas individuais e coletivas não estruturadas. Já os dados quantitativos foram coletados durante a Avaliação Ergonômica do Trabalho (AET) por meio do Inventário de Trabalho e Riscos de Adoecimento – ITRA.

Esta pesquisa caracteriza-se, quanto ao procedimento técnico, como sendo estudo de caso, porque trabalha com um caso específico, o qual se considera referência ou ideal para explicar determinada situação, sendo útil quando se encontra em fase inicial de investigação ou buscando ampliar o conhecimento que se tem a respeito do tema. (GIL, 1999)

Ainda, de acordo com Becker (1999), o estudo de caso é um método no qual presume-se a possibilidade de aquisição de conhecimento sobre determinado evento com base na investigação profunda de uma única ocorrência.

### **3.1 Unidade de caso**

O estudo de caso foi efetuado em um órgão público federal com sede em Brasília-DF. O órgão possui em seu quadro funcional um total de 429 servidores em todo o Brasil. Na sede estão lotados 247 servidores.

Esse órgão foi criado na década de 1920 com o objetivo de defender a lei e garantir os princípios de hierarquia e disciplina. Entre as suas principais atribuições estão a promoção do processo criminal e a realização de investigação criminal direta.

### **3.2 Participantes da pesquisa**

A pesquisa foi realizada em uma equipe de servidores públicos federais, que apresentavam problemas de relacionamento, crescente rotatividade, insatisfação com o trabalho e com as chefias. Eles trabalham diretamente para a alta administração do órgão e realizam investigação e análise de dados sigilosos.

A equipe era composta por 20 servidores no total, todavia, em cada reunião de intervenção e entrevistas realizadas durante o desenvolvimento da pesquisa participaram, em média, 15 pessoas. Não foi possível desenvolver o trabalho com a equipe completa por motivos de ausências justificadas, tais como férias e licença médica.

Todos os servidores da equipe pesquisada possuem nível superior nas áreas de contabilidade, direito ou sistemas de informação. O mais novo está na área há 1 mês e o mais antigo há 3 anos e meio, sendo um departamento relativamente novo no órgão.

### **3.3 Instrumentos**

Tendo como base as informações obtidas pela aplicação do Inventário de Trabalho e Riscos de Adoecimento – ITRA, foram discutidos com toda a equipe os dados que sinalizavam maior risco de adoecimento em função do trabalho. Apesar do ITRA retornar dados quantitativos, a pesquisa não deu ênfase somente aos números, mas preocupou-se em analisar os dados qualitativos coletados durante o trabalho de campo. (DALFOVO; LANA; SILVEIRA, 2008)

Também foram realizadas entrevistas não estruturadas com os gestores e com toda a equipe sem a presença das chefias. Por isso, segundo Gil (1999), o estudo teve como tipo de abordagem a pesquisa qualitativa, pois foram consideradas as opiniões, sentimentos, condutas adotadas pelos participantes, sendo feita uma análise do contexto em que a equipe estava inserida.

### 3.4 Procedimento de coleta e análise dos dados

A coleta de dados do estudo, qualitativos e quantitativos, para fins de diagnóstico e as intervenções foram realizadas no período de abril a setembro de 2014. Os dados qualitativos foram coletados por meio de entrevistas individuais com os quatro gestores e duas entrevistas coletivas com a equipe, sem a presença das chefias. As entrevistas foram conduzidas por duas psicólogas do órgão e uma assistente social de outro órgão e tiveram duração média de 60 minutos.

Já os dados quantitativos foram coletados durante a Avaliação Ergonômica do Trabalho (AET) por meio do Inventário de Trabalho e Riscos de Adoecimento – ITRA, o qual encontra-se em anexo. Nessa fase foram realizados dois encontros, sendo o primeiro para aplicação do questionário e o segundo para a devolutiva e discussão dos resultados gerais com a equipe. Nessa fase participaram 15 servidores da equipe pesquisada.

Segundo Ferreira, Mendes e Cruz (2007), o ITRA tem por objetivo investigar as inter-relações entre trabalho e riscos de adoecimento por meio de 4 escalas independentes, construídas com abordagens da psicodinâmica do trabalho e da Ergonomia da Atividade, são elas:

- contexto de trabalho (três fatores: organização do trabalho, condições de trabalho e relações psicossociais no trabalho);
- custo humano no trabalho (três fatores: custo físico, cognitivo e afetivo);
- indicadores de prazer e sofrimento no trabalho (quatro fatores: realização profissional, liberdade de expressão, esgotamento profissional e falta de reconhecimento);
- danos relacionados ao trabalho (três fatores: danos físicos, psicológicos e sociais).

Após a fase de diagnóstico, iniciou-se a fase de intervenção com a realização de sete reuniões com toda equipe, inclusive gestores. Essa fase foi conduzida por duas psicólogas, um enfermeiro do trabalho e uma estagiária de psicologia, todos pertencentes ao quadro do órgão.

Os encontros foram organizados com temas colhidos dos resultados das entrevistas e do ITRA (trabalho em equipe, comunicação, etc.) e constaram de uma parte expositiva (30 minutos) e de uma parte dialogada (espaço de discussão, com abertura para fala e compartilhamento de experiências do grupo) com duração de 60 minutos.

Tanto as entrevistas quanto as intervenções foram realizadas nas dependências do órgão, em salas de reuniões fechadas, aonde não era possível interrupções e nem escuta das conversas por outros servidores. Somente as entrevistas individuais foram feitas na sala de psicologia localizada no ambulatório do órgão.

Para implementação foi estruturado um comitê interno com o foco no acompanhamento funcional dos servidores. O intuito foi definir uma equipe para dar apoio às demandas ao longo do processo.

## **4 RESULTADOS**

Os resultados obtidos no estudo de caso serão relatados em três blocos. No primeiro momento será descrito o processo de implementação. Na sequência os resultados quantitativos, resultantes da aplicação da escala ITRA. No terceiro momento, os resultados da etapa qualitativa, da entrevista. Por fim, serão apresentados as principais intervenções e resultados alcançados.

### **4.1. A implementação da proposta de trabalho**

As ações foram iniciadas em abril de 2014. A priori o órgão público federal instituiu um comitê para realizar o acompanhamento funcional de seus servidores. O comitê foi constituído por representantes da área de Gestão de Pessoas e da área de Saúde. O programa tinha como objetivo oferecer suporte multidisciplinar a gestores, servidores e à Instituição, para resolver situações de comprometimento do desempenho funcional geradas por dificuldades profissionais, sociais, relacionais, físicas ou mentais, desencadeadas pelo trabalho, visando à melhoria da qualidade de vida no ambiente de trabalho.

O trabalho com a equipe formada por vinte servidores, responsáveis por apoiar a investigação e análise de dados sigilosos dos processos do órgão, foi iniciado por demanda gerencial ao comitê. A queixa inicial era o aumento da rotatividade, resultado da perda de servidores experientes nas tarefas, insatisfação, sobrecarga de trabalho para a nova composição de servidores, dificuldades dos gestores em motivar e gerir e vivência de sofrimento no trabalho por todo o grupo.

Essa equipe ou grupo era composto por um coordenador, que é o representante do setor junto à alta administração, dois gestores, que atuavam na chefia direta dos demais servidores, e dezessete servidores subordinados, os quais executavam as tarefas. Em alguns momentos, no decorrer do trabalho, os integrantes da equipe serão tratados com essas nomenclaturas para que o texto possa ficar claro ao leitor.

A primeira execução foi a de levantamento de dados que pudessem embasar as decisões e estratégias a serem adotadas com o foco da melhoria da qualidade de vida no órgão. O diagnóstico inicial, na primeira fase, foi realizado através da aplicação de seis entrevistas individuais e coletivas com o objetivo de coletar percepções dos colaboradores sobre a situação da equipe. Com base nos resultados das entrevistas, percebeu-se a necessidade de aplicação de um questionário de ergonomia para levantamento de dados sobre o ambiente, a organização e os danos ou custos do trabalho. Sendo assim, foi utilizado o Inventário de Trabalho e Riscos de Adoecimento (ITRA), instrumento da ergonomia da atividade.

A partir dos dados das entrevistas e do ITRA foram realizadas intervenções com todos os servidores dessa equipe, utilizando-se dos pressupostos da psicodinâmica do trabalho, especialmente, do espaço de discussão e cooperação.

#### **4.2 Dados quantitativos (ITRA)**

O ITRA foca em quatro grandes blocos temáticos, conforme supracitado na seção anterior. Sendo: contexto de trabalho; custo humano no trabalho; prazer e sofrimento no trabalho e, danos relacionados ao trabalho. No Quadro 1 relatam-se os resultados quantitativos do grupo pesquisado para cada fator avaliado no ITRA, expresso em média dentro de cada dimensão.

Quadro 1 – Médias e classificação do grupo no ITRA

FATOR	MÉDIA	CLASSIFICAÇÃO	VALORES DE REFERÊNCIA
<b>I – CONTEXTO DE TRABALHO</b>			
1. Organização do Trabalho	3,5	Crítico	Acima de 3,7 – grave
2. Condições de Trabalho	1,6	Satisfatório	Entre 2,3 e 3,69 – crítico
3. Relações Psicossociais no Trabalho	2,8	Crítico	Abaixo de 2,29 – satisfatório
<b>II – CUSTO HUMANO NO TRABALHO</b>			
1. Custo Físico	1,7	Satisfatório	Acima de 3,7 – grave
2. Custo Cognitivo	3,9	Grave	Entre 2,3 e 3,69 – crítico
3. Custo Afetivo	2,6	Crítico	Abaixo de 2,29 – satisfatório
<b>III – PRAZER E SOFRIMENTO NO TRABALHO</b>			
<b>A - PRAZER</b>			
1. Realização Profissional	2,8	Crítico	Acima de 4,0 – satisfatório
2. Liberdade de Expressão	3,9	Crítico	Entre 3,9 e 2,1 – crítico Abaixo de 2,0 – grave
<b>B – SOFRIMENTO</b>			
1. Esgotamento Profissional	3,8	Crítico	Acima de 4,0 – grave
2. Falta de Reconhecimento	2,0	Satisfatório	Entre 3,9 e 2,1 – crítico Abaixo de 2,0 – satisfatório
<b>IV – DANOS RELACIONADOS AO TRABALHO</b>			
1. Danos Físicos	1,7	Suportável	Acima de 4,1 – doença ocupacional
2. Danos Psicológicos	2,3	Crítico	Entre 3,1 e 4,0 – grave
3. Danos Sociais	2,1	Crítico	Entre 2,0 e 3,0 – crítico Abaixo de 1,9 – suportável

Fonte – Produzido pelo autor do trabalho com os dados coletados pelo ITRA

Observa-se que para as médias obtidas da aplicação do ITRA estão relacionados resultados descritivos, os quais são apresentados por meio de uma distribuição de frequência que classifica os fatores de cada uma das dimensões avaliadas em termos de índices de gravidade quanto à situação de trabalho. Esses dados descreviam a situação, naquele momento, de trabalho do grupo estudado.

A maioria dos fatores das quatro dimensões, ou seja, 62% foram avaliados como críticos ou de frequência moderada. Apenas o fator custo cognitivo da escala custo humano no trabalho foi avaliado como grave por 81% dos respondentes. A dimensão contexto de trabalho teve dois fatores avaliados como críticos, e um satisfatório; com destaque para a organização do trabalho que, apesar de ter tido média indicando frequência moderada, obteve 38% de avaliações negativas ou graves.

Os fatores de prazer e sofrimento no trabalho foram avaliados como críticos, somente os itens relacionados à falta de reconhecimento foram satisfatórios, todavia, 44% dos servidores respondentes avaliaram esse fator como crítico ou grave.

Os danos relacionados ao trabalho tiveram avaliação moderada quanto à frequência dos danos psicológicos e sociais; os danos físicos foram considerados suportáveis por 75% dos avaliados. Embora na escala de avaliação de danos relacionados ao trabalho a média relatada para o grupo não tenha atingido níveis extremos, grave ou acima, verificou-se uma prevalência de 19% dos servidores avaliados com indicativo de doença ocupacional.

### **4.3 Dados qualitativos**

As coletas de dados qualitativos foram realizados através de entrevistas não estruturadas e de espaços de discussão e cooperação. Os temas mais abordados pelo coletivo de trabalho durante os grupos de cooperação estavam relacionados, especialmente, ao contexto de trabalho, com foco nas dificuldades de comunicação e descontentamento com a organização do trabalho. Destacaram-se como críticos os seguintes conteúdos: pressão de tempo para cumprimento de tarefas (controle automatizado), cobrança por resultados e número insuficiente de pessoas diante da crescente demanda de trabalho.

Sobre as relações psicossociais, os pontos críticos levantados pelo grupo foram: o fato de os servidores serem excluídos das decisões, a falta de apoio da chefia para o desenvolvimento dos servidores e a ausência de liberdade para expressar opiniões, sobre as tarefas executadas, na relação chefia-subordinado.

Em relação ao prazer e sofrimento no trabalho o grupo relatou como pontos críticos a desmotivação para o trabalho e a falta de reconhecimento, que está relacionada à falta de confiança dos gestores em relação aos subordinados. Esses dois pontos foram trazidos como consequência da falta de treinamento aos novos servidores, o que gera insatisfação, insegurança e sentimento de inutilidade.

Os dados obtidos nas entrevistas indicaram uma organização e dinâmica de trabalho potencialmente agravante à saúde e à qualidade de vida do grupo: sobrecarga de gestores como fator estressante para toda a equipe; modos de gestão individual e coletiva que levam à impossibilidade de fazer pausas durante as tarefas; medo na relação chefia-subordinado.



O principal problema percebido durante as entrevistas foi a dificuldade de comunicação, fato que tem gerado fortes ruídos e insatisfação nos seguintes aspectos:

- gestores em relação aos servidores: comunicam-se por meio eletrônico. Os argumentos utilizados para justificar as decisões, por vezes, são frágeis ou infundados, sem a transparência necessária para evitar os ruídos; “As reuniões só acontecem para discussões técnicas e para planejamento do trabalho” (gestor);
- servidores em relação aos gestores: os subordinados não tem liberdade e temem questionar a chefia. “Não existe espaço para comunicação.” (servidor);
- servidores entre si: evidenciado pela restrita interação social entre os integrantes da equipe e pela dificuldade para negociar questões relativas ao ambiente, mobiliário e organização do trabalho.

Um fato relevante consistia em que o departamento foi criado dentro de certo cenário político e nesse período recebeu inúmeros privilégios (funções, vagas, orçamento, área de TI própria etc), tornando-se uma área diferenciada dentro do órgão. Para corresponder às expectativas e justificar sua existência, os gestores criaram sistemas de controle de produtividade e prazos dos processos, além da criação de um importante sistema de tratamento de dados. Diante da mudança de Administração do órgão sentiram-se ainda mais pressionados.

Contudo, segundo a Administração, o departamento já está consolidado e tem sua importância comprovada, portanto, foi preciso trabalhar com a equipe essa transição de um setor privilegiado para um setor necessário ao órgão, que não deve ser tratado de forma tão diferenciada dos demais departamentos. “É preciso desmistificar o departamento!” (servidor)

Percebeu-se que era preciso ter cautela com essa transição para a nova realidade do setor a fim de não causar insegurança nos gestores, os quais ocupam um papel imprescindível no setor. Era preciso fazê-los entender que a área já estava consolidada, não sendo mais necessário trabalhar sobre pressão, exercendo controle sobre os demais servidores.

Após a perda de quatro profissionais experientes na área, que saíram do órgão por terem ingressado em outros concursos, estavam chegando novos servidores, porém, como o trabalho é muito técnico, poderia demorar de seis meses a um ano para treinar uma pessoa. “Perdemos gente e o trabalho aumentou; estamos tendo que botar a mão na massa e treinar. Nossas funções foram prejudicadas.” (gestor)

Os novos integrantes da equipe começaram a sentir-se incomodados com a pressão, o controle e o tratamento diferenciado, em relação aos demais servidores do órgão, aos quais os mais antigos já haviam se adaptado. Além disso, mediante essa evasão, os gestores viram-se ainda mais pressionados e isso refletiu na equipe:

- os servidores não podiam atender telefone fixo e celular;
- a saída para o almoço e lanche era cronometrada e devia ser compensada;
- a chefia enxergava a tela de todos os computadores, por meio de acesso remoto;
- um sistema cronometrava o tempo trabalhado em cada processo;
- os servidores não podiam acessar nenhum site da internet.

Os gestores são altamente técnicos e principais conhecedores dos processos da área, sentem-se realizados e orgulhosos do que fazem, mas, por serem muito técnicos, estão encontrando dificuldades em gerir uma equipe que cresceu rapidamente; em um ano passou de cinco para dezessete servidores subordinados. “A chefia não suporta ver ninguém parado, mesmo que a pessoa tenha cumprido sua tarefa.” (servidor)

Por parte do coordenador, notou-se preocupação com a qualidade das relações no ambiente de trabalho e com a questão política que envolve o setor desde a sua concepção. O coordenador demonstrou disponibilidade para trazer para si a responsabilidade de lidar com os demais setores do órgão no sentido de esclarecer o papel do departamento para a atividade fim. O que aparentemente ainda não havia sido assimilado pela equipe por ser uma iniciativa gerencial recente, pois até aquele momento a figura do coordenador era meramente representativa, ou seja, não atuava de fato como gestor.

#### 4.4 Intervenção e monitoramento

Diante dos resultados das entrevistas e do ITRA, para o comitê de acompanhamento funcional tornou-se nítida a necessidade de desenvolver a equipe para melhorar a comunicação, buscando a construção de um ambiente saudável e não apenas produtivo. Esses, nortearam as intervenções que ocorreram após a sua aplicação. Essa dinâmica de trabalho facilitou a abertura dos espaços de discussão, fazendo a equipe dialogar e refletir sobre os problemas decorrentes da atual organização do trabalho e o sofrimento gerado por ela.

A preocupação primordial dos gestores estava centrada na produtividade e nos números por sentirem-se pressionados politicamente, devido a isso optavam por atitudes radicais, que impactavam na equipe, sem antes comunicá-los e explicarem os porquês. Segundo Dejours (1992), nas organizações as relações de trabalho, habitualmente, destituem o trabalhador de sua subjetividade, privando o sujeito e fazendo o homem vítima do seu trabalho.

Na visão dos gestores, o principal problema enfrentado, atualmente, pelo setor é a evasão de pessoas que ocorreu concomitante com o aumento da carga de trabalho. Para eles esse fenômeno é decorrente essencialmente da defasagem salarial. Nas entrevistas iniciais os gestores afirmavam que não haviam problemas relacionados ao ambiente de trabalho. “O trabalho é bom. O clima é bom. Trabalhamos juntos.” (gestor)

Para Dejours (2011) o sofrimento, em geral, é inevitável e inerente ao trabalho e à vida. Contudo, o autor classifica o sofrimento do trabalhador como criativo, quando a pessoa produz soluções benéficas para sua vida, e, patogênico, quando o sujeito produz soluções prejudiciais para sua vida. (DEJOURS, 1993). E essa estratégia de negação do problema e transferência para as questões salariais adotada pelos gestores era uma solução totalmente desfavorável, que prejudicava todo o grupo.

Nota-se que a teimosia do ser humano em viver em um ambiente hostil tem como consequência o sofrimento no trabalho. Os gestores e alguns servidores do grupo estudado ignoravam esse sofrimento por gostar das tarefas executadas ou

por se acharem adaptados às contínuas pressões sofridas. “No departamento tenho a opção de fazer o que tenho afinidade, o que gosto. A chefia incentiva isso.” (servidor)

Acredita-se que o “estopim” na insatisfação da equipe foi a restrição quanto ao uso da Internet sem qualquer comunicação prévia. Nas reuniões o grupo decidiu analisar a necessidade dessa restrição e buscar outras formas para que possam utilizar a internet, sem colocar em risco o sigilo das informações geradas durante o trabalho. “Podemos ter dois computadores extras no departamento com a finalidade de acessar a internet, os quais não estariam ligados ao servidor.” (gestor)

Um dos sérios problemas trazidos para as discussões tratava do treinamento dos novatos que ocorria, na medida do possível, concomitante à realização das atividades. Para minimizar essa dificuldade de treinamento, a equipe sugeriu a criação de vídeo-aulas e elaboração de um manual com a visão geral do departamento e sua atuação no órgão. Por solicitação do grupo, o coordenador decidiu retirar um dos gestores de suas funções administrativas para que ele se dedicasse ao treinamento dos novos servidores. “Ele é o analista sênior do setor e detém grande conhecimento da área.” (coordenador). Essa decisão foi uma estratégia coletiva bem-sucedida na diminuição do sentimento de inutilidade que permeava os novos servidores.

Outro estresse diário estava relacionado ao fato dos servidores estarem submetidos a um sistema que cronometrava o tempo gasto em cada tarefa; uma forma de controlar e medir a produtividade. Os subordinados sentiam isso como falta de confiança da chefia. “A finalidade não é nos medir, mas o cronômetro pressiona, constrange. É frio e desnecessário.” (servidor) “Parece uma forma da chefia cobrar sem nos confrontar.”(servidor)

Portanto, nas reuniões, em concordância com a equipe, foi sugerido que os gestores avaliassem a real necessidade do sistema de cronômetro, analisando a possibilidade, por exemplo, de que seja retirado o cronômetro durante três meses para fins de avaliação do impacto na equipe e na produtividade. “Produtividade não se mede com o tempo e as tarefas são diversas em complexidade” (servidor). Ao final das intervenções a equipe optou por retirar indefinidamente o cronômetro, já que ele mais tensionava a equipe do que mensurava o tempo gasto em cada processo.

A disposição física no local de trabalho também provocava conflitos constantes, principalmente, por causa do ar-condicionado e por ser a disposição dos móveis desfavorável para a comunicação. Ao abordar o assunto durante uma reunião de intervenção, a equipe decidiu reorganizar o espaço físico, trocando a disposição das mesas de acordo com a necessidade de cada um. Essa reorganização foi efetuada com o apoio do departamento de engenharia. O coletivo de trabalho precisa elaborar estratégias defensivas eficazes a fim de obter equilíbrio entre o prazer e o sofrimento. (DEJOURS, 2011)

Dessa forma, houve a reestruturação física dos postos de trabalho, com mudança de layout de acordo com o real do trabalho daquela equipe, conforme preconizado pela psicodinâmica do trabalho (DEJOURS, 1992). O espaço de discussão ficou situado entre as estações de trabalho, com os postos de trabalho de frente um para o outro, facilitando a comunicação, a discussão de casos, as reuniões minuto e o treinamento em serviço. Verificou-se, ainda, que a mesa de reuniões passou a ter uma maior utilização, com destinação limitada a reuniões de maior duração. Observou-se que o espaço de discussão foi adotado como um valor pela equipe, a ponto de ser instituído fisicamente, na forma do espaço aberto entre as estações de trabalho.

A reorganização do trabalho foi fundamental no combate à insatisfação geral da equipe e prevenção de maiores danos à saúde.

Quando o rearranjo da organização do trabalho não é mais possível, quando a relação do trabalhador com a organização do trabalho é bloqueada, o sofrimento começa: a energia pulsional que não acha descarga no exercício do trabalho se acumula no aparelho psíquico, ocasionando um sentimento de desprazer e tensão. (DEJOURS, 2011, p. 29)

Na fase de intervenção foram realizadas seis sessões com a equipe pesquisada, que se reuniu, semanalmente, para buscar a reorganização do coletivo de trabalho na forma de grupo de cooperação, mediados pelos membros do comitê de acompanhamento funcional. Passados três meses após a última reunião de intervenção realizou-se uma sessão com toda a equipe para acompanhamento dos resultados das ações propostas. No decorrer das intervenções e na reunião realizada a posteriori o desenvolvimento do trabalho com a equipe foi possível observar:

- melhoria na comunicação interpessoal com mudanças significativas nesse aspecto relacional;
- tomada de decisões coletivas importantes para a reorganização do trabalho, como por exemplo, o remanejamento das atribuições administrativas do analista mais experiente para que este se dedique exclusivamente à função sênior de análise, perícia e transmissão do conhecimento;
- aumento da autoestima profissional, individual e coletivamente;
- crescimento individual de alguns integrantes da equipe que demonstraram interesse em se desenvolver, vencer desafios e ampliar o autoconhecimento com vistas a melhorar o desempenho no trabalho;
- a adoção de práticas de reconhecimento que proporcionaram a cada integrante sentir-se parte importante da equipe a partir do reconhecimento por parte da instituição mediante a criação de um comitê para intervir na equipe;
- aumento da motivação para o trabalho. “As reuniões proporcionaram maior interação, otimismo e melhora no ambiente; cortou meu desânimo.” (servidor);
- os servidores que queriam deixar o setor, decidiram ficar.

Considera-se que os resultados das intervenções foram positivos e, portanto, a realidade observada neste estudo de caso validam a abordagem da psicodinâmica no trabalho em suas teorias e métodos para a melhoria da qualidade de vida dos servidores.

Vale ressaltar que a realização do estudo na equipe de trabalho a partir da aplicação dos pressupostos da psicodinâmica do trabalho só foi possível devido ao apoio da Administração do órgão. A liberação dos servidores, interrupção dos trabalhos urgentes, a cessão de espaços físicos e o apoio ao comitê de acompanhamento funcional foram imprescindíveis para atingir os resultados.

A maior dificuldade encontrava-se no sigilo dos dados coletados, visto que, primeiro, era fundamental conquistar a confiança da equipe e, depois, ter o apoio da Administração mesmo diante das poucas informações que podiam ser repassadas sobre todo o processo.

Em alguns momentos, a escassez de publicações acadêmicas sobre as clínicas de cooperação em psicodinâmica do trabalho, a falta de prática do comitê e a impossibilidade de contratar uma consultoria dificultaram o trabalho realizado. Porém, esses obstáculos eram vencidos por meio de discussões frequentes entre os membros do comitê acerca da base teórica.

Ao final das intervenções, verificou-se que, a partir da mobilização subjetiva e da cooperação, o grupo realizou mudanças significativas nos âmbitos do contexto de trabalho, custo humano do trabalho, prazer e sofrimento no trabalho e danos relacionados ao trabalho, enfrentando as questões críticas e caminhando em direção a mais saúde e qualidade de vida no trabalho.

## **5 CONSIDERAÇÃO FINAIS**

Considera-se que o estudo aqui proposto alcançou o objetivo inicial, à medida que a pesquisa permitiu responder à questão que motivou sua realização, evidenciando através do estudo de caso apresentado que: as ações propostas pela psicodinâmica do trabalho, como espaço da fala e a mobilização subjetiva ou coletiva, puderam contribuir para a melhoria da qualidade de vida no trabalho de servidores lotados em um órgão público federal com sede no Distrito Federal.

A mobilização subjetiva ou coletiva acontece quando há a transformação das vivências de sofrimento em vivências de prazer. Para Dejours (2004) a mobilização subjetiva é uma fonte de vivência de prazer no trabalho, um meio para lidar com o sofrimento. Os espaços de fala e cooperação proporcionaram a mobilização subjetiva da equipe pesquisada por meio da solidariedade entre os participantes e a reorganização coletiva do trabalho realizado, considerando as peculiaridades dos gestores e dos servidores subordinados, visando formular maneiras de se trabalhar que melhorassem o ambiente e, conseqüentemente, a produção.

Tornou-se latente que as ações de qualidade de vida promovidas pelo órgão não são efetivas para a pessoa que se encontra em sofrimento ocasionado pela forma como o trabalho é organizado e por dificuldades de relacionamento interpessoal com a chefia e pares, pois essas ações não resolvem os problemas cotidianos, somente aliviam o estresse e servem como fuga do local de trabalho.

Enquanto a forma de relacionar-se e de organizar o trabalho não estava propícia a todos da equipe, as pessoas apresentavam repetidas queixas de sofrimento em função do trabalho, pois estavam desmotivadas, descrentes e não tinham liberdade para expressar suas opiniões.

Dejours (1992) compara os riscos de sofrimento no trabalho a uma doença contagiosa, podendo atingir a qualquer indivíduo e espalhando-se rapidamente por toda a equipe. Por isso, as organizações devem estar atentas e outorgar a devida importância e prioridade às queixas de insatisfação e sofrimento decorrentes do trabalho e de sua organização para que, a partir dos pressupostos da psicodinâmica do trabalho, outros grupos possam alcançar maior prazer, motivação e, consequentemente, mais qualidade de vida em seu ambiente laboral.

Durante a pesquisa, constatou-se que estão disponíveis poucas publicações contemporâneas sobre o tema qualidade de vida no trabalho. A maioria dos livros e textos acadêmicos estão baseados em conceitos antigos. O livro *Qualidade de vida no trabalho: questões fundamentais e perspectivas de análise e intervenção*, publicado em 2013, foi amplamente utilizado nesse estudo por trazer as mais recentes pesquisas sobre esse tema. Sua importância também encontra-se no fato de correlacionar QVT e as ações da psicodinâmica do trabalho.

A partir dessa correlação foi possível realizar o presente estudo, o qual obteve resultados positivos na melhoria da qualidade de vida dos servidores participantes. Portanto, espera-se que essa evidência fomente o interesse em outros pesquisadores a fim de que mais estudos sejam implementados sobre essa aproximação entre promoção de QVT e as práticas em psicodinâmica do trabalho.



## **WORKPLACE PSYCHODYNAMICS CONTRIBUTIONS FOR QWL IMPROVEMENT IN ORGANIZATIONS**

### **ABSTRACT**

Some quality of work life programs fail to achieve the expected results not because they are unsuitable or have poorly prepared actions, but because when returning to their workplace, civil servants are faced with their daily problems with supervisors, peers and, especially with the work organization. The workplace psychodynamics seeks to act in established relationships and forms of organization, formally and informally, in the workplace environment. The contributions of the workplace psychodynamics in quality of life programs usually applied in organizations are the central theme of this article. The approach was through a case study made with a team of a federal public agency who complained about relationship problems and workplace organization, which brought them suffering and desire to leave the team. To support the study, the Work and Illness Risk Inventory (ITRA) was used and its results guided the themes to carry out the rooms for discussion, which provided an environment to talk about the workplace organization, autonomy, interpersonal relationships and freedom of speech. From the discussion on these themes, it was observed that the group was building its identity and reorganizing the work, so that the work environment was appropriate to all civil servants of the team. After three months, the committee met the team again and it was possible to notice, in their speeches and postures, major improvements in the quality of life for all civil servants.

**Key words:** Quality of work life. Workplace psychodynamics. Workplace organization. Room for discussion.

### **REFERÊNCIAS**

ALVES, L.; FERREIRA, M. C.; TOSTES, N. **Gestão de qualidade de vida no trabalho (QVT) no serviço público federal: o descompasso entre problemas e práticas gerenciais.** Revista Psicologia: teoria e pesquisa, Brasília, v. 25, n. 3, p. 319-327, 2009.

BECKER, H. S. **Métodos de pesquisa em ciências sociais.** São Paulo: Hucitec, 1999.

DALFOVO, M. S.; LANA, R. A.; SILVEIRA, A. **Métodos quantitativos e qualitativos**: um resgate teórico. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.2, n.4, p. 01-13, Sem II, 2008.

DEJOURS, C. **A loucura do trabalho**: estudo de psicopatologia do trabalho. São Paulo: Cortez, 1992.

DEJOURS, C. **Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações**. O indivíduo na organização: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1993. p. 149-173.

DEJOURS, C. **Subjetividade, trabalho e ação**. Revista Produção, São Paulo, v. 14, n.3, p. 27-34, 2004.

DEJOURS, C. A carga psíquica do trabalho. In: DEJOURS, C; ABDOUCHELI, E; JAYNET, C. **Psicodinâmica do trabalho**: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho. São Paulo: Atlas, 2011. p. 21-32.

FERREIRA, M. C. “QVT é quando acordo... penso em vir trabalhar e o sorriso ainda continua no rosto!”: Sentidos da qualidade de vida no trabalho na ótica dos servidores públicos. In: FERREIRA, M. C, et al (Orgs.) **Qualidade de vida no trabalho**: questões fundamentais e perspectivas de análise e intervenção. Brasília: Paralelo 15, 2013. p. 19-38.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. O que é qualidade de vida no trabalho?: breve percurso conceitual, histórico e projeções para a próxima década. In: FERREIRA, M. C, et al (Orgs.) **Qualidade de vida no trabalho**: questões fundamentais e perspectivas de análise e intervenção. Brasília: Paralelo 15, 2013. p. 39-50.

MENDES, A. M; FERREIRA, M. C; CRUZ, R. M. Inventário sobre trabalho e riscos de adoecimento – ITRA. In: MENDES, A. M. (Org.) **Psicodinâmica do trabalho**: teoria, método e pesquisas. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007. p. 111-126.

MENDES, A. M; AGUIAR, V. B. Por uma gestão mobilizadora de qualidade de vida no trabalho: a proposta clínica da psicodinâmica do trabalho. In: FERREIRA, M. C, et al (Orgs.) **Qualidade de vida no trabalho**: questões fundamentais e perspectivas de análise e intervenção. Brasília: Paralelo 15, 2013. p. 125-139.

MERLO, A. R. C.; MENDES, A. M. B. **Perspectivas do uso da psicodinâmica do trabalho no Brasil**: teoria, pesquisa e ação. Cadernos de Psicologia Social do Trabalho, v. 12, n. 2, p. 141-156, 2009.

SELIGMANN-SILVA, E. Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho: marcos de um percurso. In: DEJOURS, C; ABDOUCHELI, E; JAYNET, C. **Psicodinâmica do trabalho**: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho. São Paulo: Atlas, 2011. p. 13-19.

## ANEXO A - INVENTÁRIO DE TRABALHO E RISCOS DE ADOECIMENTO (ITRA)

Este Inventário é composto de quatro instrumentos e tem por objetivo coletar informações sobre como você percebe o seu trabalho atual.

- As informações prestadas por você são sigilosas serão analisadas em conjunto com as informações fornecidas por outras pessoas;
- Fique tranquilo ao responder às questões, você não precisa se identificar. Seja o mais sincero possível.

Leia os itens a seguir e responda-os de acordo com sua opinião.

### 1. Escala de Avaliação do Contexto de Trabalho

Marque o número que melhor corresponde à **avaliação que você faz do seu contexto de trabalho**.

Avaliação que você faz do seu contexto de trabalho					
1 Nunca	2 Raramente	3 Às Vezes	4 Frequentemente	5 Sempre	
1. O ritmo de trabalho é excessivo					
2. As tarefas são cumpridas sob pressão de tempo					
3. A distribuição das tarefas é injusta					
4. Os resultados esperados estão fora da realidade					
5. Existe forte cobrança para resultados					
6. Os funcionários são excluídos das decisões					
7. As tarefas não estão claramente definidas					
8. Existe fiscalização do desempenho					
9. A autonomia é inexistente					
10. As normas para execução das tarefas são rígidas					
11. As condições de trabalho são precárias					
12. O ambiente físico é desconfortável					
13. Existe muito barulho no ambiente de trabalho					
14. O número de pessoas é insuficiente para se realizar as tarefas					
15. Falta apoio da chefia para o meu desenvolvimento profissional					
16. O mobiliário existente no local de trabalho é inadequado					
17. As informações que preciso para executar minha tarefa são de difícil acesso					
18. Os instrumentos de trabalho são insuficientes para realizar as tarefas					
19. O posto de trabalho é inadequado para realização das tarefas					
20. As condições de trabalho oferecem riscos à segurança das pessoas					
21. Os equipamentos necessários para realização das tarefas são precários					
22. Existe divisão entre quem planeja e quem executa					
23. O espaço físico destinado para realizar o trabalho é inadequado					
24. Existem dificuldades na comunicação entre chefia e subordinado					
25. Existem disputas profissionais no local de trabalho					
26. As tarefas são repetitivas					
27. Falta tempo para realizar pausas de descanso no trabalho					
28. A comunicação entre funcionários é insatisfatória					
29. As tarefas executadas sofrem descontinuidade					
30. O material de consumo é insuficiente					
31. Falta integração no ambiente de trabalho					
Fonte: Mendes, Ferreira & Cruz (2007). Inventário sobre trabalho e riscos de adoecimento – ITRA.					

## 2. Escala de Custo Humano no Trabalho

Agora, você vai avaliar os itens que podem aparecer como exigências decorrentes do seu contexto de trabalho. Marque o número que melhor corresponde à **intensidade com a qual você percebe o grau dessas exigências**.

1 Nada Exigido	2 Pouco Exigido	3 Mais ou Menos Exigido	4 Bastante Exigido	5 Totalmente exigido	
1. Desenvolver macetes	1	2	3	4	5
2. Ter controle das emoções	1	2	3	4	5
3. Ter que lidar com ordens contraditórias	1	2	3	4	5
4. Ter que resolver problemas	1	2	3	4	5
5. Usar a força física	1	2	3	4	5
6. Usar os braços de forma contínua	1	2	3	4	5
7. Ter custo emocional	1	2	3	4	5
8. Ser obrigado a lidar com a agressividade dos outros	1	2	3	4	5
9. Ser obrigado a lidar com imprevistos	1	2	3	4	5
10. Fazer previsão de acontecimentos	1	2	3	4	5
11. Ficar em posição curvada	1	2	3	4	5
12. Ter que manusear objetos pesados	1	2	3	4	5
13. Disfarçar os sentimentos	1	2	3	4	5
14. Usar a visão de forma contínua	1	2	3	4	5
15. Ser obrigado a elogiar as pessoas	1	2	3	4	5
16. Ser obrigado a ter bom humor	1	2	3	4	5
17. Caminhar	1	2	3	4	5
18. Ser obrigado a ficar em pé	1	2	3	4	5
19. Ser obrigado a cuidar da aparência física	1	2	3	4	5
20. Usar a memória	1	2	3	4	5
21. Ter desafios intelectuais	1	2	3	4	5
22. Fazer esforço físico	1	2	3	4	5
23. Ser bonzinho com os outros	1	2	3	4	5
24. Fazer esforço mental	1	2	3	4	5
25. Transgredir valores éticos	1	2	3	4	5
26. Usar as pernas de forma contínua	1	2	3	4	5
27. Usar as mãos de forma repetitiva	1	2	3	4	5
28. Ser submetido a constrangimentos	1	2	3	4	5
29. Ter concentração mental	1	2	3	4	5
30. Ser obrigado a sorrir	1	2	3	4	5
31. Subir e descer escadas	1	2	3	4	5
32. Usar a criatividade					
Fonte: Mendes, Ferreira & Cruz (2007). Inventário sobre trabalho e riscos de adoecimento – ITRA.					





## TABULAÇÃO E QUANTIFICAÇÃO DOS INDICADORES (Tabelas fatores/valores ITRA)

### 1. Escala de Avaliação do Contexto de Trabalho

FATOR	VALORES/ NÍVEIS
Organização do trabalho Média itens: 1. 2. 4. 5. 8. 10. 14. 22. 26. 27. 29.	Acima de 3,7 – avaliação negativa, grave Entre 2,3 e 3,69 – avaliação moderada, crítico
Condições de trabalho Média itens: 11. 12. 13. 16. 18. 19. 20. 21. 23. 30.	Abaixo de 2,29 – avaliação positiva, satisfatório
Relações Psicossociais Média itens: 3. 6. 7. 9. 15. 17. 24. 25. 28. 31.	

#### Resultado da Avaliação do Contexto de Trabalho

FATOR	Sua Média	CLASSIFICAÇÃO		
		Satisfatório	Crítico	Grave
Organização do trabalho				
Condições de trabalho				
Relações Psicossociais				

### 2. Escala de Custo Humano no Trabalho

FATOR	VALORES/ NÍVEIS
Custo Físico Média itens: 5. 6. 11. 12. 17. 18. 22. 26. 27. 31.	Acima de 3,7 – avaliação negativa, grave Entre 2,3 e 3,69 – avaliação moderada, crítico
Custo Cognitivo Média itens: 1. 4. 9. 10. 14. 20. 21. 24. 29. 32.	Abaixo de 2,29 – avaliação positiva, satisfatório
Custo Afetivo Média itens: 2. 3. 7. 8. 13. 15. 16. 19. 23. 25. 28. 30.	

#### Resultado da Avaliação do Custo Humano do Trabalho

FATOR	Sua Média	CLASSIFICAÇÃO		
		Satisfatório	Crítico	Grave
Custo Físico				
Custo Cognitivo				
Custo Afetivo				

### 3. Escala de Indicadores de Prazer e Sofrimento no Trabalho

#### 3.1. Itens de medida de prazer

FATOR	VALORES/ NÍVEIS
Realização Profissional Média itens: 1. 2. 5. 6. 8. 9. 15. 18. 20.	Acima de 4,0 – avaliação positiva, satisfatória Entre 3,9 e 2,1 – avaliação moderada, crítica
Liberdade de Expressão Média itens: 12. 13. 16. 22. 24. 25. 26. 27.	Abaixo de 2,0 – avaliação para raramente, grave

### 3.2. Itens de medida de sofrimento

FATOR	VALORES/ NÍVEIS
Esgotamento Profissional Média itens: 3. 4. 7. 11. 14. 28. 29.	<u>Acima de 4,0</u> – avaliação negativa, grave <u>Entre 3,9 e 2,1</u> – avaliação moderada, crítica
Falta de reconhecimento Média itens: 10.17. 19. 21. 23. 30. 31. 32.	<u>Abaixo de 2,0</u> – avaliação menos negativa, satisfatório

### Resultado dos indicadores de Prazer e Sofrimento no Trabalho

FATOR	Sua Média	CLASSIFICAÇÃO		
		Satisfatório	Crítico	Grave
Realização Profissional				
Liberdade de Expressão				
Esgotamento Profissional				
Falta de Reconhecimento				

### 4. Escala de Avaliação dos Danos Relacionados ao Trabalho

FATOR	VALORES/ NÍVEIS
Danos Físicos Média itens: 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. 11. 12.	<u>Acima de 4,1</u> – avaliação mais negativa, presença de doença ocupacional
Danos Psicológicos Média itens: 20. 21. 22. 23. 24. 25. 26. 27. 28. 29.	<u>Entre 3,1 e 4,0</u> – avaliação moderada para frequente, grave
Danos sociais Média itens: 13. 14. 15. 16. 17. 18. 19.	<u>Entre 2,0 e 3,0</u> – avaliação moderada, crítico <u>Abaixo de 1,9</u> – avaliação positiva, suportável

### Resultado da avaliação do Danos Relacionados ao Trabalho

FATOR	Sua Média	CLASSIFICAÇÃO			
		Satisfatório	Crítico	Grave	Risco de Doença
Danos Físicos					
Danos Psicológicos					
Danos Sociais					